

Dra. Maria José Recoder
Diputació de Barcelona 2012
Dia Internacional de la Dona

EL LIDERATGE FEMENÍ: LA IMPORTÀNCIA DE LA FORMACIÓ

CONFERÈNCIA COMMEMORATIVA

DIA INTERNACIONAL DE LA DONA

DIPUTACIÓ DE BARCELONA 2012

Dra. Maria José Recoder

Universitat Autònoma de Barcelona

INDEX DE LA CONFERÈNCIA

1. Concepte de lideratge
2. Què és el lideratge femení
3. Qui ocupa llocs de poder o lideratge?
4. La necessitat de la formació
5. Conclusions
6. Bibliografia

LIDERATGE FEMENÍ: LA IMPORTÀNCIA DE LA FORMACIÓ

Benvolguda Vicepresidenta de la Diputació de Barcelona,
Senyora Mireia Solsona, diputada adjunta per la Igualtat i la Ciutadania,
Senyores i senyors,

Voldria començar donant les gràcies a la Diputació de Barcelona per haver-me convidat a l'acte institucional organitzat amb motiu del Dia Internacional de les Dones, que se celebra, a més, a l'Espai Francesca Bonnemaison, una dona reconeguda pel seu caràcter lluitador i per la seva implicació en la defensa dels drets de les dones mentre va viure.

M'han demanat que parli del lideratge femení, ja que la campanya "liderant el present, construint el futur", s'enceta avui. I pensant en com havia d'enfocar aquesta qüestió en mitja hora, tenint en compte que entre el públic comptaria amb dones que són autèntiques líders en els seus àmbits d'acció, em va semblar que havia de centrar-me purament en tres temes: què s'entén per lideratge, quines són les característiques del lideratge femení i la importància de la formació per a la creació de líders. Em deixo al tinter molts aspectes que tenen relació directa amb el que he esmentat i que serien objecte d'altres xerrades. Segur que algunes persones de la sala estan pensant que per parlar de lideratge, i de lideratge femení, cal que incideixi, també, en el concepte de carisma, en la conciliació laboral i familiar, en les relacions patriarcals, l'androcentrisme, les quotes o la discriminació positiva...

El cert és que el lideratge genera, en aquests moments, tantes reflexions, tants articles científics i periodístics, tantes webs i tants màsters a les universitats i a les escoles de negocis, que s'ha convertit en el tronc d'un

arbre d'on neixen moltes branques, cadascuna de les quals dona peu a més idees i debats. El lideratge està de moda perquè es considera atractiu, ja que s'associa el lideratge a manar, a ser importants, a ser visibles, a tenir reconeixement social i fins i tot a ser famosos. Però a més, en un moment complex com el que vivim, la població reclama lideratge fort, o se sent dir que "ja no hi ha líders polítics com els d'abans". Per què? doncs perquè se suposa que els i les líders són les persones capaces de resoldre situacions d'extrema dificultat, mostrant la llum al final del túnel o trobant camins, allà on semblava que només hi havia obstacles. I en situacions de canvi com l'actual, en que el model econòmic trontolla, la societat del benestar es posa en dubte, on les incerteses són molt més grans que les realitats, els ciutadans reclamem líders que resolguin els problemes que no són fàcils, que dibuixin un mapa de futur, que sàpiga on hem d'anar. El perill, em sembla a mi, és acabar buscant "salvadors", quan el que hauríem de reclamar, són persones que ens ajudin a afrontar els problemes que tenim com a col·lectivitat i a posar cadascun el nostre gra de sorra per a resoldre'ls.

Val a dir, també, que el que plantejaré sobre lideratge femení, és vàlid pel món occidental, un món amb un cert nivell de riquesa i on les dones, malgrat els casos de discriminació laboral i el masclisme més o menys soterrat, són considerades legalment éssers amb els mateixos drets que els homes. No crec que la meua intervenció pogués ser plantejada en els mateixos termes, per citar casos extrems, a l'Afganistan o a qualsevol país on les dones no tenen drets i viuen en situacions d'absoluta dependència dels homes i dels Estats que els impedeixen néixer, créixer, educar-se, treballar i cobrar un sou. Es a dir, a tots aquells països on les dones encara no poden ser mestresses de les seves pròpies vides.

1. El concepte de lideratge

Anem a definir, doncs, què s'entén per lideratge seguint diversos autors que hi han treballat, com Fullan, Cornet, Cortadellas, Bates o Ruiz Tarragó. I parlar de lideratge, implica, inevitablement, parlar de direcció i de poder. El o la líder d'una organització o d'un grup és aquella persona capaç d'establir una meta, persuadir als altres perquè els ajudin a assolir-la i portar així a tot l'equip a l'èxit desitjat. No existeix lideratge sense l'existència d'un grup de persones que segueixen la direcció que marca qui els lidera i a qui li fan confiança.

Quan parlem de líder, tant es pot indicar la persona que mana, que governa, que dirigeix, que assumeix la responsabilitat de la gestió, que ocupa una posició elevada en la jerarquia de poder. Les figures que ens venen al cap poden ser l'alcalde, la presidenta d'un govern, la secretària general d'un partit polític, el director general d'una empresa, la rectora d'una universitat. Però la figura de líder també pot ser la de la persona que guia, la que mobilitza un grup a través d'una visió concreta de la situació que es viu. Aquesta segona definició és la que exigeix que hi hagi un grup de persones que assumeix lliurement la visió de les coses que té el líder, que assumeixen el compromís de seguir les seves idees perquè creuen que això els dona una raó de viure, els engresca, els anima. El primer concepte de lideratge és el que s'associa a un càrrec, i el segon a la influència i la interrelació.

Les dues nocions no són incompatibles entre elles i hi ha qui considera que els grans líders històrics compartien, precisament, un càrrec i una gran influència en el grup (Winston Churchill, Roosevelt). El que és segur, al menys en teoria, és que per a ser un líder associat a un càrrec, s'ha d'haver "triomfat", és a dir, s'ha d'haver demostrat la vàlua per ocupar la presidència

d'una entitat, o d'un país. I, en canvi, el lideratge mobilitzador no implica ocupar un lloc de responsabilitat, no es planifica i pot sorgir en qualsevol moment i en unes circumstàncies concretes (Gandhi, Martin Luther King).

La realitat és que lideratge i direcció estan estretament relacionats, però no és el mateix dirigir persones que liderar persones. La direcció està associada al poder (polític, econòmic, jurídic, militar, científic o administratiu) i a l'autoritat jeràrquica. Mentre que el lideratge està vinculat a l'autoritat moral, ètica, social o professional, perquè és una autoritat que no emana d'un càrrec, sinó que te la reconeixen els altres, el grup. A qualsevol organització podem trobar directius que no són líders, i líders que no ocupen cap lloc de direcció. Ocupar un càrrec de responsabilitat no implica, automàticament, convertir-se en líder, sinó que la persona es pot limitar a exercir el poder que li atorga el càrrec. El poder és part del lideratge, però no és suficient per a esdevenir líder de res.

Per això, en aquests moments, en l'àmbit dels negocis, es parla de canviar els models directius, que han d'evolucionar de la direcció per tasques a la direcció orientada en els valors i els objectius. I aquests model de direcció, que té més relació amb l'autèntic lideratge, s'ha de desenvolupar d'acord amb la visió de futur, els valors i la missió que s'atorga una institució.

Quina és la importància de liderar? Doncs a que equival a tenir poder perquè es poden prendre decisions que determinaran que canviï una empresa, una universitat, un club esportiu, un hospital o la societat sencera. Equival també a comptar amb el respecte de les persones que treballen amb tu, que et seguiran i t'ajudaran a fer la organització millor, a assolir els objectius que marques i a més ho faran de bon grat, no com una obligació.

El lideratge, segons Fullan, es basa en cinc components:

- La finalitat ètica per actuar amb la intenció de generar un canvi positiu en la vida de la organització, dels seus usuaris i de la societat en el seu conjunt.
- Entre els processos de canvi, que solen ser complexos. Ara estem en un moment de canvi, i això vol dir que qui lidera ha d'assumir que tenint idees brillants no n'hi haurà prou, que si es proven coses noves sorgiran dificultats, que cal canviar la cultura dels afectats, que hi haurà resistència al canvi o que tot s'ha de pensar en clau de complexitat.
- La construcció de relacions, creant xarxes, establint complicitats, construint relacions amb les persones i els grups, promovent la interacció i la resolució de problemes.
- Crear i compartir coneixement dins i fora de la organització, el que vol dir, proporcionar informació que permeti el creixement personal i professional dels membres de la organització
- donar coherència a les decisions que s'hauran de prendre, mantenint un fil conductor coherent amb la missió i la visió de la organització.

I tot això s'ha de fer amb entusiasme, energia i esperança, de tal manera que qui lidera encomani l'interès per la feina que s'ha de fer i els objectius que cal assolir.

Quines qualitats ha de tenir la persona que lidera? Es pot aprendre a ser líder o s'hi neix?

Es considera que tothom pot arribar a ser líder perquè hi ha una sèrie d'habilitats i de capacitats que es poden aprendre. Evidentment, si se'n porten "de sèrie" algunes, a la persona li serà més fàcil. En canvi, sí que es

creu que el que no s'adquireix és el carisma, que això o ho tens o no ho tens. Però parlar de líders carismàtics, ja seria un altra tema.

Sobre les qualitats del lideratge. Una persona considerada líder, segons diversos autors, ha de tenir:

- **Coneixement intern i extern.** Intern, de les pròpies qualitats per usar-les, de les pròpies mancances per reformar-les. Coneixement extern, de la organització que lidera i l'àmbit on aquesta actua. Si treballes a una universitat has de saber com està estructurat el sistema universitari, quines lleis l'afecten, què implica la docència, la recerca i la transferència de coneixements, etc.
- **Adequada i actualitzada preparació professional** i capacitat d'aprendre constantment.
- **Confiança:** s'ha de saber delegar en els membres de l'equip de treball, s'ha de ser conscient del treball que cadascun desenvolupa i si el fa be o no, però no es pot estar controlant contínuament perquè es genera desconfiança.
- **Integritat** i coherència en les accions: els membres de l'equip han de confiar en la persona que els lidera.
- **Decisió:** la capacitat de prendre decisions, sobretot sota pressió i en moments de crisi és una de les qualitats de les persones que són líders. Cal ser capaç d'analitzar les situacions per prendre les decisions correctes.
- **Optimisme:** s'ha de ser realista però no fatalista, perquè en els moments de crisi, el que s'espera dels que tenen el lideratge és que trobin la millor forma d'arreglar les coses.

- **Resultats:** s'han de fer llistes de les decisions preses com a líder i valorar-ne els resultats, per avaluar les pròpies accions i millorar de cara a futurs conflictes.
- **Visió:** qui lidera ha d'establir metes que portin a l'organització a una direcció determinada, perquè ha de tenir prou amplitud de mires que ajudin al desenvolupament futur de la institució.
- **Comunicació:** cal saber explicar als altres el que s'ha de fer, el que es pensa i com s'han de dur a terme les accions, que s'espera de cada persona, resoldre conflictes, vendre propostes, etc.
- **Intel·ligència emocional:** cal tenir un bon autocontrol, perquè tocarà gestionar lluites pel poder, problemes interpersonals, situacions confuses, etc.

I els errors que no s'han de cometre són els de la microgestió, és a dir, seguir la feina dels membres de l'equip massa de prop; l'arrogància, perquè no hi ha lideratge sense equip; l'excés de proximitat, perquè el líder forma part d'un equip, però ha de conservar l'autoritat i les emocions personals negatives, que no han d'influir en la bona marxa de la organització.

2. Què és el lideratge femení.

I vist tot això, convindria aclarir, per què es parla de lideratge femení. Quines són les característiques que tenen les dones que exerceixen el poder. Cal posar-hi l'adjectiu al concepte de lideratge? Totes les dones que manen exerceixen un lideratge femení?

D'entrada, diré una obvietat. No totes les dones volen ni tenen les capacitats per ser líders, com tampoc no ho volen ni tenen les capacitats tots els homes. Però com ja he dit, sembla que hi ha molts més condicionaments culturals que fan que les dones no lluitem directament per ocupar càrrecs a les organitzacions i a les empreses. La idea que preval és que hem estat educades per ocupar un segon pla, o que posem per davant els interessos familiars a la pròpia promoció laboral. I quan una dona es postula per ocupar un càrrec, immediatament se la titlla d'ambiciosa, com si això fos un pecat, adjectiu que aplicat a un home té connotacions positives. A la universitat això segueix sent freqüent. Per tant, les dones hem d'assumir també que hem de treballar per accedir als càrrecs.

El cert és que, encara ara, quant més poder implica un càrrec, quant més prestigi té una posició social, menys dones hi arriben. Les coses van canviant, molt a poc a poc, i això és així, en bona mesura, gràcies a l'accés a la formació de tota mena per part de les dones. I quan, finalment, s'arriba a ocupar un càrrec o es lidera una organització, quines són les estratègies de lideratge que empren les dones?

Doncs després de segles de poder exclusivament masculí, moltes dones han copiat, conscientment o inconscientment, els patrons masculins de lideratge. Per tant, és una altra obvietat dir que quan una dona té un càrrec o esdevé una líder, no necessàriament, adopta els trets característics del lideratge femení. Ben al contrari, hi ha dones que adopten clarament els patrons masculins de l'exercici del poder. Són més autoritàries que ningú i el que volen, per sobre de tot, és el reconeixement dels homes a la seva actuació, per tal que la considerin "un dels nostres". Indira Gandhi, Golda Meir, Margaret Thatcher, Angela Merkel... per citar exemples de polítiques

poderoses, serien probablement representants del lideratge exercit per dones, amb patrons masculins.

Quins són els trets que caracteritzen l'actitud femenina respecte del lideratge o l'exercici del poder:

-L'estil cooperatiu i col·laboratiu, molt menys competitiu que en els homes i, per tant, menys personalista.

-El treball en equip i la recerca de consens per que cada persona posi els seus talents a favor de la organització.

-La prioritització de la qualitat per sobre de la quantitat. No importa tant el temps que et passes físicament a la feina, com que la feina estigui acabada el dia que toca.

-L'ús de la intuïció combinada amb la racionalitat en la resolució de problemes i conflictes.

-Un exercici del poder més conciliador, pedagògic i dialogant que no impositiu. No ens interessa tant acumular poder personal com donar poder als altres per a que es responsabilitzin de la feina que fan i millorin la seva implicació en la organització.

-El pragmatisme que es tradueix en un bon control de l'agenda i de l'ús del temps, com la gestió de les reunions per a no malbaratar el temps.

-La multitasca: com les cremes, que fan deu coses alhora. Treballen a la organització, però no renuncien a la família ni al creixement personal.

-Els recursos afectius o habilitats interpersonals, és a dir, la intel·ligència emocional, que es tradueix en comunicació, familiaritat, empatia, autenticitat, comprensió cap a les situacions personals des altres.

-La responsabilitat i el sentit ètic (Lehman Brothers, dones banqueres no n'hi havia i no han generat la crisi)

-La capacitat per prendre decisions amb seguretat i tranquil·litat.

Per tant, les dones aportem als càrrecs una sèrie de qualitats que són imprescindibles per a governar bé. Les dones directives destaquen la rellevància d'aquestes capacitats per liderar les organitzacions. El problema és que encara hi ha poques dones que puguin posar en pràctica aquestes habilitats. I ara veuran per quina raó encara hem de reivindicar el lideratge femení.

3. Qui ocupa llocs de lideratge o de poder

Com deia al començament, hi ha un masclisme inherent que es reflecteix de formes més o menys subtils, i fins i tot a la civilitzada Europa hi ha un 20% de persones que consideren que les dones no estan capacitades per dirigir res. Però legalment ho podem fer, i majoritàriament, no es qüestiona la capacitat de les dones per estudiar o per treballar o per tenir llocs de responsabilitat. S'accepta que les dones i els homes som biològicament diferents, però som intel·lectualment i legalment iguals. Però encara que s'accepti que dones i homes tinguem les mateixes capacitats intel·lectuals, les barreres segueixen existint i és habitual barrar el pas a les dones a aquelles professions, llocs de

poder o institucions i empreses que han estat històricament ocupats per homes. Hi ha una mena d'inèrcia històrica que mostra que, sobretot si els tribunals o comitès de selecció estan formats per homes, seran els homes els qui arribaran a ostentar determinats llocs laborals o de poder. Si una dona no és seleccionada quan intenta millorar la seva carrera professional, mai no se sabrà si realment tenia les qualitats necessàries per exercir aquell càrrec i posteriorment un de millor.

Per què es fa això? Només perquè els homes són més solidaris entre ells i treballen millor entre homes? Ho dubto. En els motius de la tria influeixen prejudicis culturals molt antics, aquells que indiquen quin rol han de jugar a la societat, els homes i les dones, és a dir, les teories androcentristes defensades pels filòsofs grecs com Plató i Aristòtil, per exemple. Resumint: els homes a la feina i portar el pa a casa, i les dones a casa tenint cura de la família. Així, moltes vegades, el que es mira en un CV d'una aspirant a ocupar un lloc de responsabilitat, són aspectes que no tenen relació amb la seva vàlua. Es a dir, no importa tant quina llicenciatura o quin màster hagi cursat, quants idiomes parli, si coneix món, si té capacitat d'integrar-se en grups de treball, si té experiència laboral... El que importa és la seva edat, si té parella, si té fills o intenció de tenir-los...

I la possibilitat de formar o tenir una família esdevé un obstacle insalvable perquè ja se sap que aquella dona agafarà baixes per maternitat, se li posarà un fill malalt i, el que és pitjor, li caldrà conciliar la vida familiar i la professional -i si pot la personal- perquè és la dona la que assumeix la major part de l'activitat familiar i domèstica, encara ara. Però aquest seria un altra tema de debat en el que no entraré.

Sí que els apunto una altra qüestió referent a la conciliació, que haurem de veure com evoluciona i com afecta als homes. Es tracta del següent: A la universitat estem detectant que, amb l'increment de l'esperança de vida, arriba un moment en que el professorat, home o dona, té no fills que potser no en té o ja són grans, sinó pares als que cuidar. I de la mateixa manera que quan es tenen fills, són les dones professores o de l'administració les que alenteixen la seva carrera professional per tenir-ne cura, quan arriba el moment d'ocupar-se dels pares, la cosa canvia: les dones estan disposades a ocupar-se dels seus progenitors, però consideren que dels sogres, se n'han d'ocupar els seus marits. Serà per això que ja hi ha universitats on s'estudia crear centres de dia pels pares del personal que hi treballa.

Procuraré no avorrir-los, però els voldria donar unes xifres que il·lustren que el que dic sobre tancar les portes a les dones als càrrecs que impliquen tenir poder i exercir lideratge, no és una percepció, sinó que malgrat tots els avenços aconseguits, és una realitat. Segons el llibre *Las mujeres en cifras*, que abasta del 1983 al 2008, i que es va fer per a commemorar el 25 aniversari de l'Instituto de la Mujer, a l'Estat Espanyol, no hi ha cap mena d'igualtat entre homes i dones en els càrrecs que permeten prendre decisions. A més de les dades que apareixen a l'informe, les he completades amb les que hi ha a les webs oficials dels organismes que esmento.

L'anàlisi de les xifres i dels àmbits donaria per un llibre sencer, o sia que em limitaré a citar quatre dades per a il·lustrar les desigualtats. I ja dic d'entrada que, en general, hi ha motius per l'esperança perquè se segueix un camí ascendent. Si volgués ser cínica, hauria de dir que no hi havia més possibilitat que seguir un camí ascendent, tenint en compte que les xifres de partida comencen al zero.

Pensava començar per les forces armades, però reconec que seria excessiu, tenint en compte que si hi ha un món que, tradicionalment ha estat masculí, aquest és el de l'exèrcit (no arriben al 3% les dones oficials, suboficials o alumnes del quadre de comandament). O sia que em centraré en alguns dels que probablement coneixem al menys part del públic, els de la política, l'empresa i l'Acadèmia.

TEMA	SITUACIÓ DONES
Parlament Europeu	Al 1984 de 518 eurodiputats, 83 eren dones (un 16%). Les espanyoles eren 5 de 60 (8,5%). Al 2007, les dones eren el 30,70% (241 d'un total de 785 diputats) i les espanyoles eren 18 de 54, el que suposava un increment del 25% (33,33%)
Congrés dels Diputats Espanya	A la legislatura del 1982-86, de 350 diputats, 16 eren dones (4,57%). A la legislatura del 2008, també entre 350 diputats, hi havia 127 dones (un 36,29%) i a la del 2011 són 131, el 37,4 %.
Senat d'Espanya	Les xifres són pitjors. Al 1982, de 253 senadors, 11 eren dones (4,35%). Al 2008, d'entre 255 senadors, 72 eren dones (28,24%) i al 2011 les dones són 91 de 266, el 34,2 %
Parlament de Catalunya	Al 1983 hi havia 7 dones, el que suposava el 5,10% dels diputats. Al 2007 n'hi havia 49, el 36,30% del total i al 2010 arriben a 55, constituint el 40,74% del total.
Alcaldies de Catalunya	Al 1983, de 940 municipis, només hi havia 15 alcaldesses (1,6 %). Al 2007, de 946 municipis, hi havia 120 alcaldesses, o sia el 12,68%. I al 2011 són 124 alcaldesses, el 13% del total, tot i que incrementen la seva presència a poblacions grans.
Tribunal Constitucional	Al 1983, de 12 membres, només hi havia una dona, mentre que al 2004, de 12 membres, n'hi havia dues, i una n'era la presidenta.
Altres òrgans constitucionals	Al 2007, les coses no estaven be. Per exemple, al Consejo de Estado només hi havia un 6,67 % de dones d'entre 30 persones; al Consejo Económico y Social, de 61 membres, el 15,25% eren dones; al Tribunal de cuentas, de 14 membres, el 7,14% eren dones...
Empreses que cotitzen a l'Ibex 35	Al 2007, només el 2,94% eren presidents, el 3,92% eren vicepresidents i el 7,13% eren conselleres. Com ha

	estudiat molt bé la Cambra de Comerç de BCN, en molts casos, les dones dels consells d'administració de les empreses espanyoles són membres de la família propietària de les mateixes.
Catedràtiques d'universitat Acadèmiques de les Reials Acadèmies Espanyoles	(bellas artes de San Fernando, Ciencias Políticas y Morales, Medicina, Real Academia Española, R.A. Doctores, etc.) En total les dones són de promig el 6,18%, el que vol dir que van, de cap ni una a la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación, al 11,36% a la R.A. Farmacia.
Rectores de les Universitats Doctores Honoris Causa	Hi havia 11 de 77 al 2011, per tant, el 14,28 % Des del 1983 fins al 2007 les universitats espanyoles van fer Honoris Causa a 1639 persones, de les quals 61 eren dones, o sia el 3,72%.

Com poden veure, estem lluny de la paritat i en alguns casos, les xifres demostren un menyspreu inaudit cap al talent de les dones i la seva professionalitat. Les Reials Acadèmies, per exemple, són un món d'homes, igual que els consells d'administració de les grans empreses. Ens han de fer reflexionar perquè només ocupant aquests càrrecs de responsabilitat, les dones podem incidir en el canvi de les estructures, dels models, de les relacions de poder, etc.

4. La necessitat de la formació

Fa poc més d'un segle, des del 8 de març de 1910, en que es va publicar la Real Orden del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, que les dones podem accedir legalment a la Universitat. Abans d'aquesta data, qualsevol dona que havia volgut estudiar a la universitat, tenia poques opcions:

- o es disfressava d'home, com Concepción Arenal (1841-1846) que així podia assistir a les classes de Dret de la Universitat de Madrid,
- o se li permetia estudiar des de casa, però no posar els peus a una aula,

- o es trobava que havia obtingut un títol universitari, però que no se li permetia treballar en la professió que havia estudiat, com va ser el cas, l'any 1878, de Maria Elena Maseras, llicenciada en Medicina per la Universitat de Barcelona.

Durant 28 anys, del 1882 al 1910, únicament 36 dones a tot l'Estat Espanyol van acabar estudis universitaris i només vuit van esdevenir doctores. La primera va ser Dolors Aleu, el 1882. Ara, en canvi, a moltes universitats, les professores, les dones de l'administració i serveis i les estudiants, som majoria i podem fer sentir la nostra veu.

A les universitats, les aules estan ocupades majoritàriament per noies, especialment en aquelles titulacions que requereixen una nota d'entrada més alta. Les noies segueixen sent minoria a les carreres tècniques (Enginyeries, però moltes fan Arquitectura) i a les de ciències pures (menys noies a Física i Matemàtiques, però més a Química); però en canvi ocupen la majoria de carreres de ciències socials i Art i Humanitats amb qualificacions altes (Periodisme, Comunicació Audiovisual, Publicitat, Arqueologia, Art...) i les de Ciències de la Salut, com Medicina, Veterinària, Psicologia o Infermeria.

No només en algunes carreres són el 70 o el 80% de l'alumnat, sinó que també acaben els estudis en el temps previst (o no previst) en un percentatge molt més elevat que el dels nois. Tenen millors expedients i els nois, sobretot en els anys de bonança econòmica, abandonaven més fàcilment els estudis, per anar ocupar llocs de treball ben pagats però que requerien una escassa formació. Aquest fenomen també es va donar en els Batxillerats i els cicles formatius, i en aquests moments hi ha una bossa d'aturats joves amb poca formació, que es veuen obligats a tornar a les aules i a reciclar-se i acabar

els estudis.

I malgrat que la realitat és molt prometedora, ens trobem que després moltes dones ben formades tindran greus dificultats per accedir al mercat de treball, pel fet que són dones, encara que estiguin sobradament preparades. Així és malbaraten de recursos en formació, es perd talent i es genera desànim.

Però el que és segur és que, com la vida la seguim tenint més complicada les dones que els homes, i segueix havent-hi discriminació en el mercat laboral, si una dona vol arribar a destacar, si vol tenir posicions de lideratge, si vol exercir el poder, forçosament haurà de preparar-se, haurà d'estudiar, i haurà de millorar tota mena d'habilitats, aquelles que hem vist, al principi de la meva intervenció, que servien per a forjar el lideratge.

5. Conclusions

Com és preceptiu, voldria acabar amb algunes reflexions, a modus de conclusió. Segur que no són especialment originals i que vostès les poden compartir, perquè tampoc no tinc un discurs que estigui radicalment en contra del que pensen molts investigadors del tema. Però si les dic en veu alta, és possible sumar-hi complicitats.

La primera qüestió és que la nostra societat no és pot permetre no aprofitar el talent femení. I no només per la inversió econòmica feta en l'educació de les dones, sinó també perquè no aprofitar el potencial femení en el mercat de treball, significa renunciar a les seves àmplies capacitats i a la seva manera d'enfrontar-se als problemes que tenim avui. Es a dir, renunciem al talent, al treball i a una visió del món femení.

La segona és que estic fermament convençuda que el lideratge de les dones i dels valors que porta implícit són clau per a la construcció del futur en un moment de crisi, de canvi i de transformació. No pretenc fer demagògia, però em sembla que necessitem el lideratge femení per a redreçar aquesta Europa malmesa a la que ens ha portat la gestió dels homes del poder. I per ara, el nom de dona que més s'escolta en aquesta crisi és la de la cancellera alemanya, Angela Merkel, que més aviat sembla exercir el lideratge igual que els seus col·legues masculins.

En tercer lloc, estic plenament d'acord amb les autores i els autors que defensen la necessitat de fer visible el lideratge femení, perquè és una peça essencial per a que més dones, més noies joves, tinguin referents i vulguin exercir el lideratge, i per tant tenir poder, i amb ell incidir en el futur de la societat.

I finalment, crec que les dones ens hauríem de donar més suport, ser més solidàries entre nosaltres, quan arribem a algun càrrec de gestió que implica tenir més o menys poder. A vegades, el pitjor enemic pel progrés de les dones són altres dones. A les universitats tenim ben estudiat el model de "l'abella reina" (bee queen), és a dir, aquella dona que arriba a catedràtica, per exemple, i que es converteix en el principal obstacle per a que qualsevol altra dona del mateix departament pugui accedir a un càrrec similar. Per què ho fan? Perquè el que les distingeix, el que les fa poderoses, és ser les úniques en aquell lloc de treball, i abans ajuden a un home, per mediocre que sigui, a una dona brillant.

Acabo, i ho faig amb una pregunta. Saben qui penso que a Catalunya exemplifica els valors del lideratge femení en quant a treball en equip, creació de xarxa, gestió de la intel·ligència emocional, o participació i adhesió a un projecte comú? Doncs un home: en Josep Guardiola, entrenador del Barça. Deu ser per això que l'equip va tan be.

Moltes gràcies.

6. Bibliografia

Alberdi, Inés (2001). "La carrera universitaria desde un punto de vista de género". A: *La mujer en el mundo académico. Ciclo de conferencias organizado por el Instituto de España y L'Oreal – España*. (2001). Madrid: L'Oreal- Unesco.

Cano, Marià.(s.a) "Com educar avui pel demà". [Www.xtec.es](http://www.xtec.es)

Doctes, doctores i catedràtiques. Cent anys d'accés lliure de la dona a la universitat (2010). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consell Interuniversitari de Catalunya.

Escapa, Rosa; Martínez, Luz (2010). *Estratègies de lideratge per a dones directives*. Barcelona: Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.

García Ribas, Carmen (2009). "Talento femenino anticrisis". *La Vanguardia*, 30/9. pag. 75.

Instituto de la Mujer (2008). *Las mujeres en cifras (1983-2008)*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Joventut Socialista de Catalunya (s.a). "El lideratge". *Quaderns de formació*, nº 6., 7 pag.

Ribera, Ramon (s.a.). "Lideratge i carisma".